

LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

Ricardo Brião Lemos¹
Rita de Cassia Durgante Berni²
Eduardo Mauch Palmeira³

Resumo

A atuação de líderes no dia-a-dia tanto nas empresas privadas quanto na administração pública é de grande relevância, pois os mesmos operam diretamente na execução de estratégias e planejamentos governamentais para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos cidadãos. Especificamente no Brasil a forma como se lida com a administração pública teve um avanço considerável em oposição às características de uma administração patrimonialista, promovendo, desta forma, novas formas de gestão envolvendo princípios gerenciais e de liderança. O objetivo do artigo é apresentar uma pesquisa documental sobre a modernização sofrida pela gestão pública no Brasil e discutir o papel da liderança na sincronia do desempenho das equipes de colaboradores.

Palavras-chave: Gerenciamento. Líderes. Eficiência. Eficaz.

LEADERSHIP IN PUBLIC MANAGEMENT

Abstract

Currently, the daily role of leadership both in private and in public administration has great importance, because they operate directly on the implementation of government strategies and plans to ensure better quality of products and services for the citizens. In particular in Brazil the way how to deal with the public administration had a considerable advance in opposition to the characteristics of patrimonialist administration, encouraging new forms of management involving management principles and leadership. The aim of this paper is to provide a documentary research

¹ Mestrando do Curso de Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/BR ricardolemos@unipampa.edu.br

² Mestranda do Curso de Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/BR ritaberni@unipampa.edu.br

³ Mestre em Integração Econômica Global e Regional - Universidad Internacional de Andalucía (UNIA-ES). Economista da Universidade Federal do Pampa e Professor da Faculdade IDEAU de Bagé. profpalmeira@gmail.com

about the modernization experienced by public administration in Brazil and discuss the role of leadership in synch of the performance of teams of employees.

Key words: Management. Leadership. Efficiency. Effective.

1. Introdução

Nas últimas décadas do século XX, iniciou-se um movimento global para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para resultados. Em face destas mudanças as organizações tem buscado investir em capital intelectual, pois o mesmo é visto como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados a sociedade.

Conforme Corbari (2004), na tentativa de acompanhar as transformações ocorridas em nível mundial nas últimas décadas, principalmente no tocante ao desenvolvimento tecnológico e à globalização econômica, o poder público alterou substancialmente seu modelo de gestão de uma “Administração Pública Burocrática para Administração Gerencial”. Para a autora, “o primeiro enfatiza os procedimentos e tem como foco o controle das atividades, o segundo prioriza a redução de custos e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão”.

Neste processo de estruturação as organizações passam a necessitar de gestores mais autônomos, com maior iniciativa e responsabilidade, com perfil bem diferente do exigido até então, baseado na obediência e na submissão. Ao se vincular este novo perfil, o Estado passa a requerer de novos sistemas de gestão, capazes de respostas mais efetivas às necessidades desta nova etapa da administração pública. Como implicação, registram-se duras críticas aos modelos prevalentes de administração pública, assim como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de gestão pública, baseado em conceitos mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

Neste contexto desenvolver a liderança surge como importante estratégia nas organizações públicas para que possa garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as

oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais. Além disso, naquelas organizações cujos processos decisórios passaram a ocorrer desde os níveis mais baixos da hierarquia, lideranças são requeridas em todos os níveis da estrutura, devendo todas elas estar informadas sobre questões estratégicas do negócio (BERNTHAL & WELLINS, 2006).

Diante disso, esse trabalho tem por objetivo apresentar a modernização sofrida pela gestão pública no Brasil e discutir o papel da liderança na sincronia do desempenho das equipes de colaboradores.

Primeiramente, é apresentado um breve histórico da evolução da administração pública no Brasil desde o modelo patrimonialista, passando pelas particularidades da administração burocrática até chegar ao modelo gerencial. Logo após, é feito um embasamento em termos dos conceitos de liderança relacionados às definições de poder e chefia. Para finalizar será abordada a temática deste estudo: a liderança na gestão pública.

2. Gestão Pública no Brasil

A Gestão Pública no Brasil é um assunto recente com origens históricas que remontam ao período da transferência da família real de Portugal para o Brasil. Neste período, marcado pelo patrimonialismo – caracterizado pela dificuldade de distinção entre os interesses públicos e privados, tiveram início as primeiras formas de organização governamental no país (MARINI, 2004).

Nesta época a administração era simples, havia poucos órgãos e muita abrangência, cabendo ao Estado a responsabilidade na oferta de emprego. A insuficiência de critérios e métodos científicos de gestão e a centralização marcaram a condução dos negócios governamentais (MARINI, 2004).

O surgimento de um modelo que propusesse uma reforma neste tipo de regime teve a influência de três grandes nomes para a Administração: Woodrow Wilson, presidente norte-americano e suas propostas de estruturação da administração pública e separação entre política e administração; Frederick Taylor, engenheiro norte-americano e sua preocupação com a produtividade e eficiência na realização das atividades; Max Weber, sociólogo alemão estudioso dos tipos de sociedade e das formas de exercício de autoridade que desenvolveu o modelo burocrático com base nas características de

formalidade, impessoalidade, legalidade, especialização, profissionalismo, dentre outras (MARINI, 2004).

De acordo com Lescura et al. (2010) é possível identificar três momentos pelos quais passou a administração pública brasileira: a Administração Patrimonialista, anterior a 1937; a Administração Burocrática, entre 1937 e 1995; e a Administração Gerencial, pós 1995 até o presente momento. A evolução destes modelos foi gradual e não excludente, percebendo-se ainda hoje as três influências na Administração Pública.

2.1. Administração Patrimonialista

O patrimonialismo no Brasil teve início durante o período colonial, momento em que o Estado brasileiro era marcado pela centralização política na figura do rei e de seus conselheiros. Reproduziram-se no Brasil as práticas portuguesas de ocupação dos cargos administrativos por funcionários escolhidos pelo rei, demonstrando a não diferenciação entre o público e o privado.

Criou-se uma prática político-administrativa em que o público e o privado não se distinguiram perante as autoridades. Rede fiscal e apropriação de rendas se confundiam. A falta de profissionalização nos cargos públicos era marcante e as posições eram ocupadas pelos nobres e burgueses enriquecidos que tinham condições de adquiri-las (PAULA, 2005).

Este sistema estabeleceu o personalismo no serviço público brasileiro, onde empregos e benefícios estavam ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. A ética do “homem cordial” é contrária à impessoalidade e ao formalismo características inerentes à burocracia (PAULA, 2005).

2.2. Administração Burocrática

Um dos expoentes da Teoria da Burocracia, o sociólogo alemão Max Weber, contribuiu significativamente com seus estudos acerca da estrutura ideal para as organizações. Weber identificou os tipos mais comuns de autoridade e propôs um modelo de estrutura ideal para as organizações (COLTRO, 2006).

Weber (2000) afirma:

“O surgimento da burocracia foi motivado, ainda, pela busca da eficiência, alcançada por meio da racionalidade dos processos de trabalho. Desta forma, a burocracia pressupõe autoridade e subordinação. O autor ressalta que “a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação com base no saber”. Neste caso, a burocracia pode ser aplicada a todas as atividades, por meio da especialização do trabalho”.

No Brasil a administração burocrática teve início a partir da segunda metade da década de 30, com a reforma administrativa do Estado Novo durante o governo do presidente Getúlio Vargas, para tentar combater os problemas da dominação patrimonialista (MARINI, 2004).

Essa reforma administrativa foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, ou seja, uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado, visando constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano (MARCELINO, 1987).

Segundo Bresser Pereira (1996), a adoção da administração burocrática em substituição à administração patrimonialista ocorreu porque se tornara necessário desenvolver um tipo de administração que além de distinguir entre o público e o privado, pudesse também separar entre o político e o administrador público.

2.3. Administração Gerencial

A Administração Burocrática entrou em crise durante o regime militar, pois, além de não extinguir o patrimonialismo, permaneceu ligada a grupos sociais isolados, cujos objetivos centravam-se no poder e em interesses próprios, o chamado insulamento burocrático.

De acordo com Bresser Pereira (1996) a administração gerencial desenhou-se nos anos 30, durante a primeira reforma administrativa, perpassou a criação do

Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP e teve início no final dos anos 60, na tentativa de superar a rigidez burocrática.

O gerencialismo manifestou-se na administração pública inicialmente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos e consiste na administração direcionada para o alcance de resultados, para o atendimento às expectativas do cidadão (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Moreira Neto (1998) a transição da administração burocrática para a administração gerencial foi fortemente influenciada pela postura pragmática das megaempresas e deslocou o foco do interesse administrativo do Estado para o cidadão.

Santos (2003) complementa o entendimento sobre a necessidade de transição de um modelo para outro, pois a mudança de consciência dos cidadãos exigia transformações na administração pública. O reconhecimento de que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos impulsionou a busca por um novo modelo de administração. Nesse sentido, Junquillo (2000) apresenta o desenvolvimento da administração gerencial a partir do aperfeiçoamento do modelo burocrático, considerado inadequado às demandas do momento. Este novo modelo baseia-se em um conjunto de novas iniciativas firmadas nos conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados e parcerias.

Marini (1996) aponta, dentre os princípios norteadores do modelo gerencial, a valorização do servidor como parte integrante do processo de construção do novo modelo, permitindo que atuem de forma participativa, empreendedora e criativa, visto que estes são como âncoras do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas.

3. Liderança e a sua relação com os conceitos de poder e chefia

Nas últimas décadas vários autores e pesquisadores se dedicaram em análises aprofundadas do tema liderança, explicando a diversidade de abordagens e a riqueza de literatura produzida sobre o assunto.

Muitas são as definições atribuídas para o termo liderança, pode-se citar as apresentadas por Cavalcanti et al. (2006) em sua publicação Liderança e Motivação:

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção a realização de um objetivo (Rauch e Behling, segundo Yukl, 1998)”.

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de desprender este esforço para se atingir o objetivo (Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998)”.

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade (Bennis, 1988)”. “O papel do líder é fazer com que um grande número de pessoas persiga um mesmo sonho (Bennis, 1988)”.

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (Tannenbaum et al., segundo Yukl, 1998)”.

Considerando suas especificidades esses conceitos, dentre vários atribuídos à liderança, tem semelhanças que podem ser consideradas características principais contribuindo para a construção de uma definição comum, ou seja, a habilidade de influenciar e conduzir pessoas e a capacidade de realizar tendo em vista metas e objetivos.

Etzioni já em 1965 relacionava o termo liderança com poder. Contudo há que se fazer algumas diferenciações. Enquanto “poder” é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade (por causa de sua posição ou força) mesmo que a pessoa preferisse não o fazê-lo, a “autoridade de um líder” é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal (Hunter, 2006; Cunha e Silva, 2010). Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, indução de mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados não são consideradas.

A palavra poder dentro das organizações vem sofrendo desgastes por carregar o peso de definições correlatas como autoritarismo, pressão e coação. Por outro lado, a palavra liderança assume espaço com grande aceitabilidade. Relacionada com poder, a palavra chefia também é vista com certas reservas, sendo sempre associada com imposição e superioridade, ao passo que o líder é tido como aquele que consegue entender a vontade e o desejo da maioria e traduzi-la numa linguagem aceitável por

todos, para, a partir daí, conduzir o grupo a concretização desses desejos independentemente de sua própria vontade e interesse (Caetano, 2007).

De acordo com Ouimet (2002) a liderança pode inclusive estimular os colaboradores para uma aplicação mais eficiente dos conhecimentos recebidos em sua qualificação profissional, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável para todos na organização.

Para Bergamini (1994), é possível distinguir variações nos tipos de liderança:

“Percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto comportamental”.

Conforme Stefano e Gomes Filho (2004) existem várias teorias que buscam explicar as origens e a forma de atuação dos líderes em diferentes condições de trabalho. Os autores apresentam as abordagens dos traços de liderança (os líderes já nascem como tal), comportamental (pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal) e situacional (há líderes para cada situação). A teoria situacional é a mais contemporânea e tem sido vastamente discutida, pois analisa uma questão específica e considera os vários estilos de liderar, habilidades e necessidades de cada âmbito de trabalho nas organizações. Engloba não apenas o processo de liderança em si, mas também os colaboradores e o espaço onde o processo ocorre.

Na atualidade, tanto em organizações públicas quanto nas privadas, é evidente uma maior busca na aplicação dos princípios da liderança, para aprimorar o relacionamento interno e com os clientes. Hunter (2006) explica:

“Algumas pessoas tem questionado por que o foco está concentrado nos aspectos da liderança orientados para o relacionamento, em vez de no trabalho em si ou em aspectos técnicos. Na verdade, era exatamente o que costumávamos fazer, mas ao longo dos anos descobrimos que quase nunca encontrávamos gerentes com problemas na área técnica ou na realização do trabalho. Ao contrário, sua força nessas áreas era o motivo pelo qual haviam sido promovidos a posições de liderança”.

Diante disso, o conceito de liderança remete a um processo complexo e distinto de influência, exercido por uma pessoa ou um grupo especialmente preparado para atuar na realização de metas. A eficácia da liderança pode ser medida pela capacidade de adaptação e ajustes que apresenta para cada situação vivenciada. Não existe um modelo de liderança completo, pois é exercida por seres humanos sujeitos a erros e acertos, num processo contínuo de aprendizagem e acúmulo de capital intelectual (STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

4. Liderança na Gestão Pública

Semelhante ao que se passou no setor privado diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007). Nessa revisão de valores, o foco nos resultados, a valorização do espírito empreendedor estão sendo incorporados ao vocabulário dos líderes e gestores públicos.

Ao passo que os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável por meio de indicadores econômico-financeiros (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Além disso, Hooijeberg e Choi (2001) citam vários fatores burocráticos que acabam por resultar em comportamentos inibidos e limitados dos líderes na esfera pública. São alguns desses fatores inibidores: os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres, autoridade e prestação de contas codificadas e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos. Sob a ótica dos liderados, tais aspectos atuariam como substitutos da liderança. Em suma, para esses autores, diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público e privado resultariam em formas particulares de liderança.

Em comparação com agentes privados, os gestores públicos percebem menor associação entre liderança orientada a tarefas e eficácia. A eficácia apresentou-se mais associada a estilos de liderança de monitoração/facilitação, tais estilos, por sinal, mais orientados para o ambiente interno das organizações. Merece destaque, ainda, a relação obtida entre eficácia e senioridade dos líderes, percebida de forma positiva em órgãos

públicos e negativa em ambientes privados (HOOIJEBERG e CHOI, 2001). Pablo et al. (2007) também destacam o enfoque das organizações do Estado como mais amplamente baseado em seu ambiente interno e normalmente o desempenho do serviço público é influenciado por múltiplas ações individuais, nem sempre formalmente coordenadas.

A atualização dos processos da gestão pública baseada em princípios advindos da iniciativa privada, como gerenciamento, liderança e foco em resultados ainda é complicado e carece de adequações. Estas adequações dos princípios de liderança do setor privado para a gestão pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. Estas mudanças gerenciais podem auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipes que estejam de fato comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

No Brasil, tal fenômeno ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, alimentado pela difusão de discursos que enfatizam uma ampla crise da administração pública, a qual demandaria para seu equacionamento novos paradigmas de gestão, capazes de superarem as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996).

Em outros termos, acentua-se a necessidade de superação dos modelos tradicionais de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997).

Como resultante, a demanda por reformas passa a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (SARAIVA SILVA, 2002).

Nos anos 1990, tal debate se amplifica, ganhando espaço o movimento em torno de uma nova administração pública, que acelerasse a ruptura de traços seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo, personalismo e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1964). Como resultado, *downzing*, privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período.

Buscando ampliar o debate sobre questões que emergem de iniciativas de modernização do Estado e da gestão pública, Oliveira et al. (2010) através de uma pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com executivos ocupantes de

posições estratégicas nos governos estaduais de Minas Gerais e do Rio de Janeiro conseguiram obter informações inerentes a nova administração pública, conforme quadros abaixo:

Quadro 1 – Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao gestor público	Relatos
Conhecimento da máquina pública	“Assim, conhecimento de como funciona a máquina é importante. Ele não precisa ter trabalhado especificamente. Vamos supor, a pessoa não precisa ter trabalhado no estado, para desempenhar bem o papel de gestor no estado. Mas ela precisa ter uma noção de como é que o jogo funciona em organizações públicas do executivo.”
Conhecimento jurídico	“Um segundo aspecto: infelizmente, é conhecer bem a parte legal. Porque o que acaba acontecendo? A gente percebe essa dissociação entre estado e sociedade, e a sociedade não cobra. Então, outros meios começam a querer cobrar. E a gente tem uma judicialização imensa no estado, ninguém se preocupa em saber se é importante comprar um calendário ou não é importante comprar um calendário. Está todo mundo preocupado se o processo de compra de calendário está obedecendo à lei, nas suas vírgulas e nos seus pontos e vírgulas.”
Capacidade de promover o envolvimento da sociedade	“Com relação no sentido mais macro, eu vejo que seria conseguir o envolvimento da sociedade, de forma estruturada. Eu acho que o maior desafio é fazer esse processo bem feito, o que significaria ele ser irreversível, mas ele ser organizado.”
Capacidade de lidar com o público	“Por exemplo, na área de RH, o maior problema que a gente teve foi de habilidade, eles não tinham habilidades de lidar com o público, porque eles estão ali para atender as pessoas. Eles conheciam profundamente a matéria, a legislação de recursos humanos, mas não tinham habilidade em lidar com aquilo, que era o público, que era o usuário dele.”
Objetividade	“Ele [o gestor público] deve ser extremamente objetivo. Eu acho que a pluralidade de assuntos pode levar a desvios. Então, eu acho que ele precisa ser bastante objetivo, ter uma meta e buscar atingir aquilo que ele deseja.”
Orientação para resultados	“Em outras palavras, o gestor que vai operar o estado, tem que ter em mente que ele precisa atingir um resultado final. Ele tem que entender que ele é um profissional que tem que apresentar um resultado, assim como é um profissional do mercado. Então, o que eu vejo hoje que precisaria no setor público são as pessoas mais preocupadas com o resultado e menos com os processos pelos quais você alcança esse resultado.”
Perspectiva global	“E assim, ele [o gestor público] tem que ser um gestor globalizado, ele tem que estar sintonizado com as mudanças que estão ocorrendo, já que ele não pertence mais ao estado, digamos assim, isoladamente. Mas, um estado que é conjunto de uma Federação e muito mais federalizado do que nunca.”
Relacionamento interpessoal	“E obviamente, em termos de habilidades assim, o interpessoal conta muito, porque a nossa sociedade é muito relacionada. Então, tem que lidar, gerenciar o pessoal, porque o seu pessoal é muito importante, até mesmo para trazê-los para trabalhar junto.”

Visão sistêmica	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública. Mas, eu não tenho dúvida de que um líder e um gestor da iniciativa privada também tenham que ter uma visão sistêmica, mas, com foco já no negócio dele, já na área privada dele. Agora, eu acho que a gente está se assemelhando, cada vez mais, às competências requeridas para a área privada e para a área pública, em nível de gerente, de gestor, de liderança.”
-----------------	--

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Quadro 2 – Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao “líder eficaz”	Evidências
Capacidade de Comunicação	“Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental.”
Capacidade de lidar com os liderados	“Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas... Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado.”
Legitimidade	“Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única.”
Bom-senso	“Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem-vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar.”
Capacidade de agregação	“Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência.”
Disciplina	“Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí.”
Visão sistêmica	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública.”
Espírito de corpo	“A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito.”

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Constata-se pelos dados disponibilizados no Quadro 1 que as competências requeridas à atuação do novo gestor público, além de atributos mais gerais, amplamente

observados no setor privado, compreendem, também, especificidades do setor, como o conhecimento da dinâmica e funcionamento da máquina governamental e o domínio de sua legislação. Ademais, revelam-se significativas as demandas por atributos de competência como postura globalizada, orientação para resultados e capacidade de mobilizar e promover o envolvimento e a participação de diferentes atores sociais.

Ainda que existam convergências entre os perfis de gestores e líderes (Quadro 2), as características tidas como requeridas ao líder e aquelas demandadas ao gestor público indicam algumas diferenças. Uma delas parece ser que o líder, em comparação com o gestor, apresenta demandas por competências que “vão mais além da dimensão técnica”, estando, mais amplamente, atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos *stakeholders* da instituição. Assim, como seria de se esperar, as competências dos líderes estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos fazem parte, em maior grau, das competências requeridas aos gestores (OLIVEIRA et al. 2010).

5. Considerações Finais

O estado brasileiro, de origem patrimonialista, tem passado por mudanças expressivas em sua administração, refletindo, desta forma, em todos os setores da gestão pública, buscando atender demandas por melhores serviços públicos prestados a sociedade.

Diante disso, vários conceitos aplicados ao setor privado começaram a fazer parte da gestão pública, onde as estruturas e dinâmicas de funcionamento dessas instituições começaram a ser revisitadas, a fim de assegurarem melhores desempenhos e resultados.

Com todo esse processo de mudanças, diversas competências passam a ser imprescindíveis para um gestor público, ao mesmo tempo em que começa a emergir a figura do líder com diversos objetivos a serem alcançados.

Nesse contexto, pode-se concluir que a liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto, portanto, a liderança é uma atividade com foco em pessoas, distinta da burocracia administrativa ou atividades de planejamento. Em outras palavras, liderança envolve influência e ocorre entre pessoas que desejam mudanças significativas, a liderança é

recíproca. O que se conclui é que a liderança é uma atividade de pessoas, portanto distinta de burocracia administrativa ou atividade de planejamento.

A liderança, tal qual acontece no setor privado, passou a ser vista como fonte de vantagens estratégicas dentro das organizações. Tem-se que quando as lideranças são fortes e se desenvolvem, os liderados tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam suas atividades de forma mais eficiente. Desta forma, identificar/encontrar lideranças capazes de assumir esses papéis parece ser o desafio nos tempos atuais.

Com base nos estudos bibliográficos, pode-se chegar a algumas características apontadas como importantes predicados de um bom líder público, a saber, os dirigentes devem ser bem selecionados, deve ser um bom planejador, ter conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, deve agir sempre com base na ética e na justiça, deve saber orientar o seu grupo, incentivando-o para capacitação constante e levando-o ao crescimento pela possibilidade de participação constante em eventos de formação e também da interação e trocas de saberes entre os próprios integrantes desse processo. Acima disso, suas ações devem ser tomadas como exemplo a ser seguido.

Sinteticamente pode se apontar que a liderança efetiva e compartilhada com os colaboradores é um processo que propicia atingimento de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, possibilitando melhorias que podem ser implementadas no âmbito das organizações públicas.

Referências Bibliográficas

BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C.W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNTHAL, P.; WELLINS, R. Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, v. 29, n.2, p.31-40, 2006.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, vol.120, n.I, jan-abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. *Revista do Serviço Público*, v. 124, n. 1, p. 5-25, 1997.

CAETANO, R.M. Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde – um ensaio. *Revista do Serviço Público*, 58 (2): 181-211, 2007.

- CAVALCANTI, V. et al. *Liderança e Motivação*. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- COLTRO, A. **A burocracia: organizações e tipologia**. São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/1075.doc>. Acesso em 15 nov. 2012.
- CORBARI, Ely Célia. “*Accountability* e controle social: desafio à construção da cidadania”. **Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil**. (s.l.):99-111, 2004.
- CUNHA, C.V.M.; SILVA, M.J.M.C.A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário de produção acadêmica docente*, v.4 n°. 7, 2010.
- ETZIONI, A. *Political unification: a comparative study of leaders and forces*. Nova York, Praeger Co. 1965.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. São Paulo: Atlas, 1964.
- HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, v. 33, p. 403-431, 2001.
- HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JUNQUILHO, G. S. **Ação Gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2000.
- LESCURA, C.; FREITAS JÚNIOR, D. B; PEREIRA, R. Aspectos Culturais Predominantes na Administração Pública Brasileira (2010) in: **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA: AVANÇOS E DESAFIOS**, junho de 2010 – Anais Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social II EMAPEGS – Universidade Federal de Viçosa – UFV. Disponível em: <<http://www.emapegs.ufv.br/docs/iiemapegsufv.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2012.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. *Evolução do Estado e reforma administrativa*. Brasília: Sedap, 1987.
- MARINI, C. **Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor**. *Revista do Serviço Público*. Ano 47, vl 120, n.3, 1996.
- MARINI, C. *Gestão Pública no Brasil: Temas preservados e temas emergentes na formação da Agenda*. Artigo apresentado no VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - Brazilian Studies Association, 2004.
- MARTINS, H.F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, 1997.
- MOREIRA NETO, D.F. **Administração Pública Gerencial**. *Rev. Direito*, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, 1998.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro, 44(6):1453-75, 2010.

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v.42, n.2, p.8-16, 2002.

PAULA, A. P. P de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PABLO, A.L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. 1984. 'Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership'. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.

SANTOS, A.C.M. **A Administração Pública Gerencial**. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2012.

SARAIVA SILVA, L.A. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, n. 6, p. 187-207, 2002.

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, v.2, n.1, p.127-145, 2004.

TANNENBAUM,R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

YUKL, G.: *Leadership in Organisations* (New Jersey: Prentice-Hall, 1998).